

Capítulo 10

Análisis multidimensional de las competencias distintivas de las PyMES del sector hotelero de Galicia

Gabriel Suyo & Juan Castromán

G.Suyo & J.Castromán

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Av. de la Cultura, Nro. 733, Cusco - Perú - América Latina
Apartado Postal 921 - Cusco, Perú.

Universidad de Santiago de Compostela. Facultade de Económicas e Empresariais - Avda. do Burgo, s/n. Campus Norte
15782 Santiago de Compostela, España.

gasucruz@hotmail.com

M.Ramos, F.Miranda (eds.) *Optimización-Estocástica-Recursiva-Coherente-Sistémica y sus variantes (probabilidad, econometría y estadística aplicada)*, Temas Selectos de Optimización-©ECORFAN-Santiago de Compostela, España, 2012.

Abstract

Small and medium business (SMEs), of the hotel sector, needs to improve and to develop sustainable competitive advantages. The Resources and Capacities Based View theory, has been applying in both material and immaterial assets. The aim of this work is to identify the factors of the operation area with potential capacity of improve the competitive position of the SMEs of hotel sector, and to classify them on clusters according to its competitive priorities. The research has been developed by means of a survey presented to a sample of the SMEs in Galicia – Spain. The results of the research shows the framework the SMEs managing their resources and capacities to develop competitive advantages in terms of customers satisfaction, service quality and productivity.

10 Introducción

Durante los últimos años, han surgido múltiples perspectivas ligadas a la generación de ventajas competitivas por las empresas, que operan en un entorno que en la actualidad suele ser turbulento, cambiante e inestable, caracterizado por el predominio de las operaciones globalizadas, los ciclos de los productos cada vez más cortos, la evolución tecnológica y la creciente innovación. Un contexto de cambios continuos, exige a las empresas encontrar nuevos procesos y técnicas de dirección para obtener, desarrollar y sostener competencias distintivas, basadas en, o al menos apoyadas por el sistema de producción y la potenciación de sus recursos y capacidades.

Naturalmente, estas organizaciones deben actuar orientándose al cumplimiento de las necesidades de los clientes, pero en ocasiones este se convierte más en un requisito competitivo que en una fuente de diferenciación. También las pequeñas y medianas empresas (PyMES), en el sector hotelero, se enfrentan a esta necesidad de encontrar una diferenciación que les permita la rentabilidad suficiente para sobrevivir, desarrollarse y superar los tiempos difíciles y que, además, sea sostenible, lo que requiere que sea difícil de imitar por parte de sus competidores.

Las PyMES, no sólo en España, sino en cualquier país europeo, son la fuente principal para la riqueza de la economía nacional, y la generación de empleo. En todas las economías del mundo las PyMES son de gran importancia en su desarrollo de sus actividades. No obstante, estas empresas se enfrentan a serias dificultades en áreas como la capacidad de modernización, la innovación de productos y la inversión en tecnologías, entre otras, las cuales son claves para desarrollarse en un mercado cada día es más competitiva.

Por otro lado, los problemas que afectan a las PyMES, pueden ser clasificados en dos grupos derivados de su estudio siguiendo un enfoque externo o interno. El primer enfoque es de tipo macroeconómico, y en este ámbito las PyMES tienen influencia escasa en su solución, por lo que únicamente pueden plantear una actuación adaptativa. En cambio, el enfoque interno, se caracteriza principalmente por problemas que pueden ser abordados mediante la gestión propia del negocio y la actuación dentro del sector económico al que pertenece (Palomo González, 2004, p. 26, 2007, p. 37). Este enfoque interno es el que hemos tomado en consideración al abordar el estudio de los factores que determinan las competencias distintivas en las PyMES del sector hotelero.

Y es que, las PyMES del sector hotelero de la Comunidad Autónoma de Galicia, también tienen la necesidad de desarrollar ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo.

El surgimiento de la teoría de los Recursos y Capacidades, ha puesto de relieve la importancia y la valoración de los recursos tangibles e intangibles como fuentes de ventajas competitivas, lo que se traduce en la necesidad de aprovechar de forma adecuada y eficiente los recursos con los que cuenta la empresa en relación a sus rivales.

Barney (1991, p. 101) conceptualiza los recursos de la empresa indicando que “incluyen a todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información, conocimientos, etc., controlados por la empresa, que le permitan concebir e implementar estrategias que incrementen su eficiencia y efectividad”. En su aportación, destaca que los recursos y las capacidades de la empresa, contribuyen para generar las ventajas competitivas de las organizaciones y que ambos, recursos y capacidades, se encuentran interrelacionados.

Penrose (1997, p. 29) propone su Teoría del Crecimiento de la empresa, en la cual hace hincapié en los recursos internos de la empresa en los servicios productivos, emplea el argumento de que nunca los recursos por sí mismos son insumos en el proceso de producción, sino más bien se trata de los servicios que estos recursos pueden rendir. En otras palabras, los servicios generados por los recursos son una función de la forma en que se utilizan los recursos. Señala que, una empresa es algo más que una unidad administrativa, si no que es también un conjunto de recursos productivos.

Respecto a la capacidad de generar ventajas competitivas, existen dos modelos predominantes en el análisis estratégico, el modelo de la economía industrial propuesto por Porter a principios de los ochenta (Porter (1991)), y por otro lado, tenemos J. B. Barney (1995) con su enfoque basado en los recursos y capacidades, que se centra en sus conexiones con las estrategias y el desempeño de la organización. Según este autor, una empresa alcanza una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia creadora de valor, que sea difícil de imitar y copiar, es decir, que pueda ser sostenida por la empresa.

Las organizaciones varían en su conjunto de recursos, tanto tangibles como intangibles. La ventaja competitiva se basa en la superioridad de recursos de la organización (los recursos financieros, físicos y humanos y el tecnológico), y también en las capacidades, que se apoyan en los “activos invisibles”, tales como el conocimiento, las habilidades y las experiencias del personal (Carmeli, 2004, p. 377).

En la presente investigación se asume el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades, en el sentido de que “los recursos y capacidades de la empresa pueden entenderse como el conjunto de elementos, factores, activos, habilidades, atributos que la empresa posee o controla y que le permiten formular y poner en marcha una estrategia competitiva”(Guerra y Navas, 2007, p. 228). Es decir, que, en las PyMES del sector hotelero, los recursos (tangibles e intangibles) y las capacidades (conocimientos, experiencias o habilidades colectivas), son los medios para lograr una ventaja competitiva frente a los competidores.

A las PyMES del sector hotelero les corresponde desarrollar la explotación de los recursos tangibles e intangibles, asociados con las actividades funcionales de la empresa, de entre las que nos vamos a centrar en las del área de operaciones. El interés en su estudio radica en que estas constituyen la capacidad productiva de la organización, responden a generar competencias distintivas y son difíciles de imitar, por lo que un constituyen el eje estratégico principal de muchas PyMES del sector Hotelero.

Desde esta perspectiva, el objetivo de este trabajo es identificar los factores del área de operaciones que proporcionan competencias distintivas a las PyMES del sector hotelero.

Adicionalmente se pretende Clasificar en conglomerados las PyMES del sector hotelero según sus diferentes prioridades competitivas del área de operaciones.

El contenido de este trabajo está organizado en secciones. A continuación de la introducción (apartado 10.1), se exponen, en el apartado 10.2, los argumentos teóricos que sostienen este estudio y los aspectos relacionados con los factores competitivos que influyen en las competencias distintivas de área de operaciones de las PyMES del sector hotelero. Además se plantean las hipótesis de trabajo.

En el apartado 10.3, se presenta la metodología desarrollada. El apartado 10.4, comprende el análisis de los datos y los resultados estadísticos. Finalmente, el apartado 10.5, recoge las conclusiones más relevantes del estudio y las líneas futuras de investigación.

10.1 Fundamentos teóricos

10.1.1 El Enfoque de Recursos y Capacidades

El campo de la dirección estratégica ha venido reconociendo cada vez más la importancia del área de operaciones a la hora de aportar competencias distintivas en todas las empresas y particularmente, en las empresas de servicio.

Hoy en día las PyMES del sector hotelero se enfrentan a cambios importantes, originado por las condiciones externas e internas en que operan, cambios económicos, diversificaciones en los servicios, sofisticación de la tecnología, entre ellos. En este sentido, lograr una competencia distintiva y orientarse hacia el desarrollo de una competencia central se convierte en el camino adecuado para defender la creación de valor y la competitividad de la empresa.

Existe una diversidad de definiciones en cuanto a qué se entiende por “competitividad”. Algunos autores (Bueno Campos y Morcillo Ortega (1993a, p. 281); Bueno Campos (2004, p.220)), clasifican la competitividad según la procedencia de sus dimensiones (externas e internas) y sobre la base de su naturaleza, es decir, tangibles (cuantitativos) e intangibles (cualitativos).

Por otro lado, Antonorsi, M. citado por Barreto Ceballos y García Montesinos (2005, p. 102) define la competitividad como “la capacidad de la empresa para competir y mantenerse compitiendo y sobrevivir, para competir, ganar y para mantenerse compitiendo”. Además, sostiene los siguientes aspectos como: la competitividad es un atributo que debe ser desarrollado, las cualidades que se expresa a través de bienes y servicios, a la empresa exigen flexibilidad y la competitividad reclama a la empresa en la mejor y la superación continúa.

Man, Lau, y Chan (2002, p. 130), plantean un modelo de competitividad de las PyMES que conceptualiza en tres dimensiones: el proceso (formado por las capacidades del responsable de la gestión), el potencial (formado por las capacidades internas de la empresa y el entorno exterior que los rodea), y el desempeño o rendimiento. Por otro lado, distingue cuatro aspectos claves que conducen a la competitividad de las PyMES. En primer lugar, los factores internos de la empresa. En segunda lugar, los factores externos procedentes de su entorno. En tercer lugar, la influencia del empresario esto es un factor importante en la hora de las decisiones empresariales, que indudablemente afecta al desempeño de la empresa. El último lugar, es el performance de la empresa o rendimiento, base de la supervivencia a largo plazo.

En este sentido, la competitividad es uno de los conceptos más amplios en el mercado actual, así mismo se ha convertido en una exigencia para sobrevivir y un requisito para obtener buenos resultados.

Para Camisón Zornoza (1997, p. 45) el éxito competitivo de las PyMES se basa en la capacidad que posee una empresa a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles (internos y externos) de la organización. Por consiguiente, la mera utilización de los recursos no confiere una ventaja competitiva; deben trabajar juntos para crear capacidades organizativas. A partir de esta relación entre los recursos, las capacidades y las prioridades competitivas se consiguen ventajas competitivas que conducen al éxito competitivo de las PyMES

La Teoría de Recursos y Capacidades, se fundamenta en la “Teoría de Firma” que comprende a la empresa como una unidad de producción cuya función es convertir factores en productos (Barroso Castro, 2010, p. 67), en la “Teoría de los Costes de Transacción” que ve a la empresa es su forma de organizar el intercambio de bienes y fabricarlos del modo más barato posible y en la “Teoría de la Agencia” que considera que la empresa es un conjunto de contratos entre las partes.

La teoría basada en los recursos cuestiona los supuestos más extendidos en los años ochenta, donde se postulaba que la construcción de una posición competitiva ventajosa y sostenible a largo plazo (Barney, 1991, p. 102), dependía básicamente de la posición en los mercados de productos. El crecimiento de la empresa no depende tanto de la situación en que se encuentra, si no, de la demanda y como utiliza sus recursos internos. Cuanto más idiosincrásicos sean estos recursos, será mayor nivel de competitividad de las empresas (Bueno et al., 2006, p. 135).

El análisis de los recursos y capacidades es un tema de gran interés en el ámbito estratégico de las organizaciones para los diversos autores, que todavía está en desarrollo. Sin embargo, los conceptos que aportan y se esfuerzan en definir, están proporcionando herramientas útiles a la hora de determinar cómo influyen los recursos y capacidades de una empresa en la consecución de las ventajas competitivas.

10.2 Factores que constituyen las competencias distintivas del área de operaciones de las PyMES del sector hotelero

Existe una gran cantidad de antecedentes sobre la Teoría de Recursos y Capacidades que reconocen la importancia de factores internos en la obtención de ventajas competitivas, es decir, que ponen el énfasis en el aspecto interno de la empresa al explicar su nivel de competitividad. A continuación se profundiza sobre este aspecto, centrándonos en el área de operaciones.

La dirección de producción y operaciones, se refiere a la administración de todas aquellas actividades que se relacionan con la producción de bienes y/o servicios, esto es, al proceso de transformación de recursos en productos. En las empresas de servicios y, entre ellas, en las PyMES del sector de hotelero se designa preferentemente con el nombre de “dirección de operaciones”; su principal función consiste en administrar todos los recursos del sistema de producción, que se requieren para prestar los servicios de hostelería.

El establecimiento de prioridades competitivas ligadas a las decisiones que se toman en el área de operaciones, ha cobrado realce en las últimas décadas, a partir de las ideas germinales de autores como (Skinner, 1969, p. 141; Fine y Hax, November, p. 3), que dieron el primer paso al proponer un enfoque estratégico de la producción y la necesidad de evitar el aislamiento de esta área funcional con el resto de las funciones y con la estrategia competitiva de la empresa.

Otros autores apoyaron a este concepto en el sentido de considerar que la función de producción también influye en el éxito competitivo empresarial.

El estudio de las prioridades competitivas del área de operaciones, ha surgido de la importancia estratégica de la función de producción, y de su consideración como un elemento determinante para el logro de los éxitos de una actividad transformadora. Así mismo, dichas prioridades tienen hondas repercusiones en las características de los productos que las empresas deben concretar, para que contribuya a una mejora de los resultados del negocio y alcanzar los objetivos fijados de su actividad y de igual manera fortalecer su ventaja competitiva (Anderson, 1989; Hayes y Wheelwright, 1984, p. 2; Van Wassenhove y Cornett, 1991, p. 1; Wheelwright y Hayes, 1985, p. 4).

En la revisión de la literatura, hay una cierta dispersión de términos para referirse a los conceptos relativos a las prioridades competitivas del área de producción: tareas de producción y criterios de desempeño (Skinner, 1969, p. 136), criterios mercadológicos para el éxito (Adam y Ebert, 1991, p. 44), dimensiones de competitividad (Corbett y Van Wassenhove, 1993, p. 108), misiones de fabricación (Arnoud De Meyer y Wittenberg-Cox, 1994, p. 22), dimensiones de la misión de operaciones (Domínguez Machuca, 1995, p. 113), objetivos de fabricación (Avella Camarero, Fernández Sánchez, y Vázquez Ordás, 1999, p. 241), estrategia de operaciones (De Burgos Jiménez, 1999, p. 259), estrategia de operaciones y operaciones de fabricación (Slack, 2005, p. 323), decisiones de producción estructurales y capacidades de producción (Urgal González y García Vázquez, 2005, p. 101, 2006, p. 133), las decisiones de producción (Garrido Buj, 2006, p. 226), estrategia de operaciones y prioridades competitivas (Kathuria, Porth, Kathuria, y Kohli, 2010, p. 885; Martín Peña y Díaz Garrido, 2007a, p. 137, 2007b, p. 1; Sarache Castro, Cárdenas Aguirre, Giraldo García, y Parra Sánchez, 2007, p. 112), capacidades competitivas (Krajewski, Ritzman, y Malhotra, 2008, p. 51) y objetivos del sistema de producción (Espino Rodríguez, 2003, p. 83; Miranda, Rubio, Chamorro, y Bañegil, 2004, p. 59; Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo, y Martínez, 2011, p. 171).

Chen (1999, p. 331) considera en su modelo de estrategias de fabricación y prioridades competitivas como objetivo principal la satisfacción del cliente, así mismo analiza desde el punto de vista de fabricación, consigue el despliegue e implementación exitosa de ambas decisiones estructurales e infraestructurales. A su vez, considera siete prioridades competitivas, como: calidad, fiabilidad en la entrega, coste, flexibilidad, innovación, servicio y tiempo.

Las prioridades competitivas se han convertido en un factor cada vez más importante en los estudios empíricos. Sin embargo, la acumulación de las investigaciones sugieren en el marco más relevante que las estrategias de operaciones como definen como la ponderación relativa de las capacidades de fabricación incluidos los de bajo costo, calidad, flexibilidad, y la entrega (Boyer y Lewis, 2002, p. 9).

Martín-Peña y Díaz-Garrido (2009, p. 65) definen las prioridades competitivas “como las áreas en las que debe centrarse la producción para poder aportar ventajas competitivas a la empresa, se hace necesario incluir el medio ambiente como una prioridad competitiva”. En consecuencia, considera las prioridades competitivas en su investigación como: coste, calidad, flexibilidad (en volumen y en producto), entrega, servicios y medio ambiente.

Sarache Castro, Danilo Castrillón, y Alberto Giraldo (2011, p. 92) indican las prioridades y las decisiones estratégicas competitivas en las empresas manufactureras comprenden: costo, calidad, entrega, flexibilidad y servicio. En resumen, las prioridades competitivas o misiones de fabricación proporcionan la guía fundamental para que el sistema productivo logre diferenciarse con respecto a la competencia en algún aspecto considerado esencial para el éxito competitivo, y hay gran concordancia en situar entre ellas las relacionadas con el coste, la calidad, los plazos (y demás características) de la entrega y la flexibilidad.

Además de las cuatro mencionadas, se suele situar “el servicio” como quinta prioridad. Respecto a otras prioridades adicionales, el consenso es mucho menor, aunque se reconoce que puedan ser importantes para empresas concretas en entornos determinados.

En todo caso, la función en la empresa de tales prioridades, se orienta a determinar que competencias distintivas se desean lograr, por lo que el tema de investigación se centrará en el desarrollo de las competencias distintivas en función de los objetivos estratégicos de las empresas estudiadas. En nuestro caso, estudiaremos las cinco mencionadas, aunque por las especificidades del sector estudiado, limitaremos la competencia en entregas a evaluar la gestión de las reservas y las reclamaciones y en cuanto a la flexibilidad, examinaremos sobre todo el impacto de la estacionalidad. En definitiva, centraremos el estudio en los siguientes aspectos: “costo/productividad”, “calidad”, “gestión de reservas y recepción”, “flexibilidad y estacionalidad de la demanda” y “servicio complementarios”.

10.2.1 Las competencias distintivas en las PyMES del sector hotelero

En general, podemos indicar que las PyMES del sector hotelero de la Comunidad Autónoma de Galicia, se preocupan por desarrollar y sostener competencias distintivas, que dichas competencias están relacionadas con las necesidades actuales y futuras de los clientes, así como con la respuesta a los factores del entorno, en particular a los aspectos normativos-legales, tecnológicos y otros factores exógenos. Asimismo, las competencias distintivas seleccionadas responden no sólo a la investigación de los clientes, sino también al esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación, a la necesidad sentida de desarrollar capacidades amplias de servicio al cliente, a la calidad/producto del servicio y a la importancia dada a la satisfacción del cliente.

Ahora bien, habitualmente, las PyMES no pueden competir con éxito en todas las áreas al mismo tiempo, de manera que la posición competitiva de la empresa va a depender de la elección de sus prioridades competitivas. También las PyMES del sector hotelero, en aras de conseguir una posición competitiva ventajosa, tienen que enfocarse preferentemente en alguna o algunas de las prioridades competitivas. De lo contrario, se expone a que mejoras adicionales en un área puedan traer consigo un empeoramiento en otra u otras más importantes para esa empresa en concreto, lo que puede resultar finalmente en una desventaja.

En el estudio perseguimos determinar en qué medida las distintas empresas dan prioridad a una u otra competencia distintiva y en qué medida esto les conduce a una posición de ventaja. Lo haremos mediante la contrastación de las siguientes hipótesis:

H₁ : El desarrollo de las competencias distintivas, del área de operaciones, por parte de las PyMES del sector hotelero, les proporcionan ventaja competitiva, de manera que:

H_{1.1}.: Las PyMES con una competencia distintiva enfocada a la satisfacción del cliente, muestran ventaja competitiva.

H_{1.2}.: Las PyMES con una competencia distintiva enfocada a la calidad de servicio de reserva, muestran ventaja competitiva.

H_{1.3}.: Las PyMES con una competencia distintiva enfocada a la productividad, muestran ventaja competitiva.

Previamente, para aclarar el contenido de las competencias distintivas del área de operaciones, es preciso aportar una definición de cada una de ellas, teniendo en cuenta que describen lo que la función de producción u operación debe lograr, en cuanto a “costo/productividad”, “calidad”, “gestión de reservas y recepción”, “flexibilidad y estacionalidad de la demanda” y “servicios complementarios”. A continuación describimos someramente:

10.2.1.1 Costo/productividad

Aunque, en principio, cualquier característica de las PyMES podría ser un factor de ventaja competitiva, la mayor parte de las PyMES del sector hotelero toman en consideración las competencias distintivas del área de operaciones y, entre ellas, el costo de producción de bienes y/o servicios.

Según Krajewski et al. (2008, p. 51) consideran que el hecho bajar los precios puede incrementar la demanda de servicios o productos, pero también reduce los márgenes de utilidades, si el producto o servicio no puede producirse a un costo menor. Para reducir los costos, se hacen unos rigurosos análisis de los procesos (fuerza de trabajo, métodos, desperdicios, gastos generales y otros factores). Con frecuencia, para reducir los costos se necesita un proceso complementario nuevo, inversiones en nuevas instalaciones automatizadas o tecnologías.

Algunas PyMES del sector hotelero compiten en costos, es decir, que venden sus servicios a precios bajos, eliminando servicios no esenciales para la satisfacción del cliente y sin afectar, en lo posible, la calidad de atención en los servicios. Para ello, es importante que estas PyMES tengan un servicio estandarizado, que cubran la demanda de los servicios a un precio bajo en el mercado competitivo; con índices altos de productividad y un nivel alto de ocupación, generalmente asociado a un buen sistema de reservas. Productividad y ocupación proporcionan buenos costos a corto plazo; sin embargo a largo plazo la reducción de los costos se logra con una inversión en nuevas tecnologías, entrenamiento y desarrollo del personal y orientación estratégica hacia las competencias distintivas prioritarias.

10.2.1.2 Calidad

La calidad está asociada con el cumplimiento de las especificaciones del servicio y con la satisfacción de las expectativas de los clientes. Este enfoque es un reto para toda empresa, y apoya a la competitividad empresarial (Bueno Campos y Morcillo Ortega, 1993, p. 60). De hecho, la satisfacción del cliente se ha convertido en un objetivo principal para muchas PyMES del sector hotelero, que muestran una relación entre sus niveles de calidad y el rendimiento que logran.

Con respecto a las definiciones que ofrecen los autores especializados en calidad, se encontraron una gran variedad. La norma UNE En ISO 8402 (actualmente sustituida por la norma UNE En ISO 9000:2005) define a la calidad como el conjunto de características de una entidad (actividad, producto, organización o personas) que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas (Miranda González, Chamorro Mera, y Rubio Lacoba, 2007, p. 7).

Según Miranda et al. (2004, p. 63) la dimensión de calidad es un problema muy complejo; la calidad se entiende como un conjunto de atributos de un producto o servicio que le permiten que satisfaga las necesidades de los clientes; es decir, que un producto y/o servicio es de calidad, si el cliente lo considera así. También, Moyano et al. (2011, p. 172) refieren a la calidad como la satisfacción de las necesidades y requerimiento de los clientes, e incluso excederlos, en la producción de bienes y/o servicios.

En este estudio, la calidad es presentada como un output del servicio en las PyMES del sector hotelero, desde el punto de vista de prioridades competitivas; ya que el resultado en la prestación del servicio se puede entender como el desempeño del producto y/o servicio. A veces, el cliente tiene una visión muy diferente a la de la organización acerca de sus propias necesidades y no olvidemos que es el cliente quien las establece y no la organización.

10.2.1.3 Reservas y recepción

En general, son un factor importante en las PyMES del sector hotelero, pues son el primer contacto del cliente con la empresa. La mayoría de estos establecimientos trabajan bajo esta actividad de reservas de huéspedes. Donde controlan la ocupación futura de las habitaciones, evitar sobreventas, recibir solicitudes de reservas, cambios y cancelaciones.

Cerra Culebras, Dorado, Estepa, y García (2001, p. 80) consideran como parte del proceso de una entrada “es algo sencillo, pero a la vez complejo, ya que tiene una serie de connotaciones y actividades, algunas de las cuales han tenido que ser realizadas antes del acto de las entradas; sin olvidar todas las posibilidades que se pueden producir en dicho momento que algunas veces llegan a ser desagradables tanto para el cliente como para el recepcionista”. Centrándose en este factor de reservas y reclamaciones, la recepción (entrada) es uno de los lugares más importantes del hotel tanto para el huésped y al mismo tiempo para el hotel. Donde los clientes esperan a ser atendidos con una confiabilidad, seguridad, imagen y capacidad de respuesta. Todos los establecimientos hoteleros tratan de dar un buen servicio a los clientes, no obstante tienen dificultades a la hora de dar este servicio.

Dorado y Cerra Culebras (2004, p. 31) consideran que este es el primer lugar de contacto con la empresa hotelera y el cliente, se realiza de forma impersonal, generalmente por vía telefónica y sin que necesariamente deba realizar la gestión el propio huésped. Enmarca la importancia que tiene un trato correcto. Brinda la oportunidad de tomar los datos personales del cliente y las necesidades expresadas, y debe hacerse de una forma rigurosa, pues el más mínimo error afectará a la calidad de servicio prestada posteriormente.

Según sea la capacidad y categoría del establecimiento hotelero el recepcionista tendrá un mayor grado de especialización (Corral Mestas, 2006, p. 41). Mientras que otros establecimientos de categoría menores la recepción no solo realiza estas labores si no que también se encarga de toma de reservas, facturación y control administrativo. En las PyMES del sector hotelero, este departamento de reservas suele depender directamente de la recepción, en otros casos del jefe de ventas o del departamento de comercialización.

Se trata de establecer algunas funciones básicas como: manejar las fuentes de sistema de reservas, el control de disponibilidad, archivos, correspondientes y comunicación con el exterior e interior, conocimiento de la oferta, conocimiento de contratos. En otros casos, está subcontratada o cedida a un departamento especializado externo (por ejemplo en las integradas en cadenas).

10.2.1.4 Flexibilidad y estacionalidad

La flexibilidad señala la capacidad de la empresa para hacer frente de manera eficiente a determinadas fuentes de variabilidad, que pueden afectar su producción y/o servicios, por ejemplo, variaciones en demanda, suministros, productos, procesos, equipos y mano de obra. Las PyMES del sector hotelero, toman una especial atención a esta prioridad competitiva, entendida como la capacidad de adaptación al cambio con eficacia y eficiencia (Ruiz Jiménez, Alfalla-Luque, Medina-López, y Chávez Miranda, 2002, p. 195).

Diversos autores señalan la importancia estratégica de esta dimensión. Díaz Garrido y Martín Peña (2007, p. 111) y Moyano et al. (2011, p. 172), resaltan la flexibilidad en el volumen (la variación de la demanda, tanto de forma irregular como de manera estacional) y la flexibilidad en el producto (modificación del proceso, relacionados con nuevas formas de gestión), y Krajewski et al. (2008, p. 53) ponen el énfasis en la personalización (la capacidad de satisfacer las necesidades peculiares a cada cliente y los cambios de diseño) y en la flexibilidad del volumen (la capacidad de acelerar o refrenar la tasa de producción para lidiar con grandes fluctuaciones de la demanda).

En las PyMES del sector hotelero, esta competencia distintiva se manifiesta en la medida en que pueden adecuarse a las necesidades de los clientes y aprovechar las opiniones que revelan o hacen comparación con otras empresas. Y todo ello, siendo capaces de mantener los niveles de costo, calidad, cumplimiento de las reservas y, en general, del nivel de servicio ofrecido, tanto en momentos de demanda baja, como en la denominada “temporada alta”.

10.2.1.5 Servicio complementarios

El servicio, en cuanto a prioridad competitiva de las PyMES del sector hotelero, se refiere tanto al propio servicio de hostelería que constituye su razón de ser, como a los servicios complementarios o adicionales que pueden abarcar y a la posibilidad de convertir éstos en auténticos diferenciadores con respecto a la competencia. Como ejemplo, ofrecer a los huéspedes servicios adicionales como el traslado al aeropuerto gratuito, en algunos casos puede ser determinante en la elección por parte del cliente del establecimiento en cuestión.

Ganaza Vargas (2000, p. 145, 2010, p. 251), entre otros muchos, considera cinco grandes categorías en los servicios complementarios que pueden enriquecer la oferta de una empresa: la satisfacción de las exigencias de los clientes (tanto relativas al diseño del producto como del proceso); las actividades informativas (manuales de usuario, información de líneas de financiamiento); reducción del riesgo del cliente (servicio de reparaciones, garantías); hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiación); y trato al cliente (amabilidad y respeto en el trato).

En definitiva, el servicio al cliente puede ser un medio para lograr la ventaja competitiva sostenible y puede llegar a ser determinante en la percepción de la calidad del producto por parte del consumidor final.

10.3 Metodología

10.3.1 Población, muestra y obtención de datos

Un elemento fundamental al que debe enfrentarse cualquier investigación, es la necesidad de delimitar con claridad el universo del estudio o la base de la muestra. La delimitación de la población objeto de estudio es, en el presente trabajo, las “PyMES del sector hotelero” de la Comunidad Autónoma de Galicia – España. Lo que enmarca el estudio en una realidad empresarial de las cuatro provincias gallegas (A Coruña, Lugo, Ourense y Pontevedra). Formada por empresas que tengan un número de empleados entre 10 y 250 empleados y una cifra de negocios entre 2 y 50 millones de euros, y que se dedique al servicio de hospedaje en hoteles y moteles. Por tanto, se han eliminado las microempresas (empresas con menos de 10 empleados y las de una cifra de negocios inferiores a 2 millones de euros) (D.O.U.E. nº L107., 1996, pp. 004–009).

La población de estudio se tomó de la base de datos Información Empresarial on-line Cámara de Comercio (Camerdata, S/F), empresa dedicada a la información de base de datos (marzo de 2012) la cual nos alcanza una población total de 152 PyMES del servicio de hospedaje en hoteles y moteles de la Comunidad Autónoma de Galicia. Dada la finalidad de esta investigación, se ha considerado adecuado seleccionar la totalidad de las PyMES contempladas en la base de datos, aunque posteriormente constatamos que 3 hoteles, ubicados en las provincias de Lugo y Pontevedra, ya habían cerrado definitivamente.

El trabajo de campo se realizó entre el 20 de marzo y el 06 de julio de 2012. Los datos fueron recogidos a base de encuesta personal, se utilizó un soporte cuestionario auto-administrado dirigido a los directivos y/o administradores de las PyMES del sector hotelero. Por otro lado, también se utilizaron envíos por correo postal, y otras encuesta fueron remitidas por correo electrónico (aunque en una cantidad mínima). Finalizado el periodo destinado a la realización del trabajo de campo se recibieron 90 cuestionarios debidamente completados. En la Tabla 10.1, figura la ficha técnica del estudio de campo.

Tabla 10.1 Ficha técnica de la investigación

Aspectos de la investigación	Encuestas
Procedimiento metodológico	Encuestas personales
Tipo de preguntas	Con escala Likert, Abiertas y cerradas
Población	PyMES del sector hotelero
Ámbito geográfico	Comunidad Autónoma de Galicia (España)
Método de obtención de información	Personal, en el lugar de trabajo (hoteles)
Población total / muestra	152 PyMES según los datos de Camerdata. España
Índice de respuesta	59,21%
Muestra final	90
Nivel de confianza	95% $Z = 1.96$ $p=q=50\%$
Error muestral	5.2%
Fecha de trabajo de campo	De 20 marzo al 06 de julio de 2012
Control de trabo de campo	No se llevó a cabo ya que fueron realizados por el investigador
Tratamiento de la información	Paquete estadístico SPSS (que en su versión 18 para Windows fue denominada por IBM “PASW”).

Fuente: Elaboración propia.

10.3.2 Medida de las variables

La elaboración del cuestionario comenzó con la revisión de la literatura empírica y teórica, en el cual, se puso de manifiesto la presencia de las cinco prioridades competitivas del área de operaciones, en las PyMES del sector hotelero (costo/productividad, calidad, reserva y cumplimiento, flexibilidad y, servicio).

En este trabajo, el instrumento final está formado por diverso ítems, para así extraer cuestiones de mediciones válidas y fiables para cada una de las variables que queremos medir.

El cuestionario final, se divide en cuatro bloques principales.

El primer bloque, incluye las preguntas relacionadas con los datos generales, que comprende a las características demográficas del hotel y las del encuestado.

El segundo bloque, recoge la información acerca del entorno competitivo intra-empresa del área de operaciones (interrelación con las restantes áreas funcionales), limitado a las siguientes variables: las acciones de marketing y comercialización; la frecuencia de uso de las fuentes de financiamiento y la gestión de los recursos humanos.

El tercer bloque, contiene las preguntas referidas a las áreas de decisión de operaciones, siendo sus variables: la capacidad productiva, localización, sistema de productivo, tareas productivas e inventarios y logística.

Finalmente, el cuarto bloque del cuestionario trata específicamente sobre las competencias distintivas del área de operaciones (costo, calidad, reservas/recepción, flexibilidad y servicio), resaltando la importancia de los recursos y capacidades en la formación de dichas competencias y, en último término en la competitividad de las PyMES hoteleras de la Comunidad Autónoma de Galicia.

Las variables implicadas en el análisis que proponemos, en este trabajo son las competencias distintivas de área de operaciones. La valoración del ítem es sobre una escala Likert de 1 a 5 (1, mucho más bajo que la competencia; 5, mucho más alto que la competencia).

Para la medición de las diferentes variables, nos hemos basado en los trabajos de diferentes autores que han investigado en este campo (Ahmad y Schroeder, 2002, p. 80; Avella, Fernández, y Vázquez, 1999, p. 241;

Boyer y Lewis, 2002, p. 14; Chen, 1999, p. 334; Ganaza Vargas, 2000, p. 142; Kathuria, Porth, Kathuria, y Kohli, 2010, p. 885; Martín Peña y Díaz Garrido, 2007, p. 147; Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo, y Martínez, 2011, p. 171; Sarache Castro, Castrillón, y Giraldo, 2011, p. 101; Urgal González y García Vázquez, 2005, p. 109; Zhao, Yeung, y Zhou, 2002, p. 287). Como se ha indicado, para obtener los valores correspondientes a estas variables se ha acudido a las fuentes de información primarias.

10.3.2.1 Instrumentos utilizados

El tratamiento de la información se realizó con técnicas descriptivas univariantes para el cálculo de distribución de frecuencias de las variables nominales y ordinales.

Así mismo, para el análisis de fiabilidad de las escalas, a través de las correlación media de un ítem y con los demás ítems, la medida utilizada fue el coeficiente alfa de Cronbach, según Peterson (1994, p. 382), quien propone; inferior a 0,50 nivel no aceptable, 0,50 a 0,60 nivel débil, 0,60 a 0,70 nivel cuestionable, 0,70 a 0,80 nivel bueno y, superiores a 0,90 un nivel excelente.

Por otro lado, se utilizó el análisis de componente principal con rotación varimax, el grado de correlación conjunta mediante el estadístico KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) y la prueba de test de esfericidad de Bartlett, en este caso, considerando los valores por debajo de 0,50 como inaceptables y los superiores a 0,70 como regulares y aceptables (Hair, Anderson, Tatham, y Black, 2001, p. 88) .

Por último, se utilizó análisis de conglomerados, para lograr una clasificación descriptiva que une bajo el mismo grupo a aquellas PyMES que están caracterizadas en relación a las variables de estudio.

La Tabla 10.2, muestra el análisis de fiabilidad o consistencia interna de la variable competencias distintivas del área de operaciones, lo que permite confiar en las escalas empleadas para medir cada una de las prioridades competitivas: “costo/productividad”, “calidad”, “gestión de reservas y recepción”, “flexibilidad y estacionalidad de la demanda” y “servicio”.

El coeficiente alfa de Cronbach, de las cinco dimensiones es aproximadamente 0,728.

Así mismo, hemos obtenido la siguiente fiabilidad de las escalas para cada uno de las competencias distintivas del área de operaciones: -para el variable de “costo/productividad” de las PyMES del sector hotelero se obtiene una alfa de Cronbach de 0,710, que es un nivel aceptable y por lo tanto este grupo de variables presentan consistencia interna o interrelación entre los ítems o preguntas que hacen parte de la escala; -la variable “calidad” tiene un alfa de Cronbach un nivel bastante aceptable de, 0,793; -las variables “reservas y recepción” y, “servicio” obtienen un valor alfa de Cronbach de 0,773 y 0,795 respectivamente, que es nivel aceptable del consistencia interna de los ítems. -Mientras tanto, la variable de “flexibilidad y estacionalidad” de la demanda sólo alcanza un alfa de Cronbach de 0,439 que es un nivel bastante débil.

Esta última dimensión presenta un valor Alfa de Cronbach no aceptable, porque no es una variable escalar, por lo tanto, no se la considerará en el análisis factorial posterior.

Tabla 10.2 Nivel de fiabilidad de las escalas utilizadas para la medición de competencias distintivas del área de operaciones

Dimensiones y constructos	Ítems	Ítems	Índice de Cronbach
Competencias distintivas		Costo/productividad, calidad, reserva y reclamaciones, flexibilidad y estacionalidad de la demanda y, servicio	,728
Costo/productivas	OSTP1	El costo y precio unitario de sus productos /servicios	,710
	OSTP2	Esfuerzo continuo de reducción de costes	
	OSTP3	La productividad de la mano de obra (hab.vendidas/hrs. núm. de personas)	
	OSTP4	Productividad total por euro gastado (hab.vendidas/total costes)	
Calidad	ALI1	La calidad de sus productos / servicios	,793
	ALI2	Disponibilidad y calidad de aprovisionamiento	
	ALI3	Esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación	
	ALI4	La satisfacción de los clientes con sus productos / servicios	
Reservas y recepción	ESE1	Fiabilidad con la promesa de reservas	,773
	ESE2	Interés en la resolución de los problemas de reservas	
	ESE3	La calidad correcta del servicio en el momento del check-in	
	ESE4	La accesibilidad a la transparencia de la información sobre el reservas	
	ESE5	Voluntad de la empresa y facilidad de anulación de las reservas	
	ESE6	Coste (para el cliente) de la anulación de reservas	
Flexibilidad y estacionalidad de la demanda	LEX1	Distingue en su empresa la temporada alta y temporada baja	,439
	LEX2	Cambia el personal en temporada alta y temporada baja	
	LEX3	Se cierra en la temporada baja	
	LEX4	En temporada alta tiene algún acuerdo con otras empresas	
	LEX5	Es capaz de adaptarse a demandas muy grandes de servicio	
	LEX6	Es capaz de adaptarse a momentos de escasa demanda de servicio	
Servicios complementarios	ERV1	Satisfacción de las exigencias de los clientes	,795
	ERV2	Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)	
	ERV3	Reducción del riesgo del cliente	
	ERV4	Hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiamiento)	
	ERV5	Trato de amabilidad y respeto a los clientes	
	ERV6	Capacidades amplias de servicio al cliente	

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

10.3.2.2 Análisis de los datos y resultados

10.3.2.2.1 Análisis multidimensional

Antes de proceder propiamente al análisis de los datos estadísticos, hay que realizar una serie de pruebas relativas. En la primera parte, se ha realizado el análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación varimax, sobre el conjunto de ítems. Y en la segunda parte, hemos realizado análisis conglomerados (o “Cluster Analysis”), incluyendo tanto los métodos de análisis jerárquico (método vinculación intra-grupos), como el método de análisis conglomerado no jerárquico de las k-medias. Por último se aplicó el método de análisis discriminante, para luego explicar las conglomeraciones de las PyMES del sector hotelero.

Como hemos indicado, en primer lugar se aplicó el análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación varimax, con criterio a priori de cuatro factores. Dentro de la dimensión de competencias distintivas del área de operaciones, se utilizaron originalmente 26 ítems agrupados en cuatro factores. En La matriz de correlación con el constrate de Barlett (medida de adecuación muestral), de la variable “el costo y precio unitario de sus productos /servicios” (COSTP1), tiene un valor de 0,343 de medida de adecuación muestral de correlaciones parciales. Por tanto, este valor no es aceptable, al ser inferior al mínimo de 0,50 recomendado (Hair et al., 2001, p. 88). Consecuentemente, este ítem se ha eliminado en los posteriores análisis.

Después de las modificaciones señaladas, en esta ocasión, se tomaron 25 ítems para análisis. En las correlaciones parciales (medida de adecuación muestral) se observa que el ítem “coste (para el cliente) de la anulación de reservas” (RESE6), obtiene un valor de 0,465. Este valor no es aceptable para el análisis, por lo tanto se decidió también eliminar este ítem para el análisis posterior.

A continuación, se realizó de nuevo el análisis factorial exploratorio con la eliminación de los dos ítems “el costo y precio unitario de sus productos /servicios” (COSTP1) y, “coste (para el cliente) de la anulación de reservas” (RESE6). El resultado del análisis Factorial de Componentes Principales con rotación varimax, se muestra en la Tabla **10.3 3**, con los 24 ítems, agrupados con criterio a priori de cuatro factores, resultando una estructura que explica en total un 64,427% de la varianza y logrando todas las cargas factoriales un valor superior al 0,50.

El primer factor (FA1) es el denominado “clientes satisfechos”, con un valor propio 6,927 y un porcentaje de varianza explicada de 38,481%. Este factor, engloba los seis primeros ítems de la escala, alcanzando el coeficiente alfa de Cronbach un valor de 0,861. Los dos primeros ítems hacen referencia a la posibilidad de que el esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación y la satisfacción de los clientes con sus productos y servicios, proporcionen una ventaja competitiva en las PyMES del sector hotelero.

El segundo factor (F2A) es el denominado “calidad de servicio de reserva”, compuesto por cinco ítems. Este factor obtuvo un valor propio de 2,020 explicado un varianza total de 11,221%. Además, el valor alfa de Cronbach resultó a un nivel bueno, de 0,865. Las dos ítems presentan cargas factoriales superiores a 0,80; son los ítems “accesibilidad a la transparencia de la información sobre la reserva” y “calidad correcta del servicio en el momento de check-in”, que muestran una carga factorial de 0,850 y 0,816 respectivamente.

Tabla 10.3 Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que miden las competencias distintivas del área de operaciones

actores		Variables	comunalidad	actor1	actor2	actor3	actor4	Alfa de Cronbach
FACTOR 1A: Clientes satisfechos	ALI3	Esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación	,734	,782	,137	,323	0,014	,861
	ALI4	La satisfacción de los clientes con sus productos / servicios	,648	,768	,138	,192	,056	
	ERV4	Hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiamiento)	,612	,722	,013	0,101	,283	
	ERV3	Reducción del riesgo del cliente	,651	,704	,290	0,015	,267	
	ERV6	Capacidades amplias de servicio al cliente	,702	,592	,435	,404	,008	
	ERV5	Trato de amabilidad y respeto a los clientes	,593	,521	,417	,324	0,206	
	ALI2	Disponibilidad y calidad de aprovisionamiento	,509	,514	,067	,330	,363	
	ERV2	Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)	,327	,459	,148	,301	,059	
FACTOR 2A: Calidad de servicio de reservas	ESE4	La accesibilidad a la transparencia de la información sobre el reservas	,831	,273	,850	,151	,108	,865
	ESE3	La calidad correcta del servicio en el momento del check-in	,797	,295	,816	,071	,197	
	ESE5	Voluntad de la empresa y facilidad de anulación de las reservas	,656	0,064	,799	,047	0,106	
	ESE2	Interés en la resolución de los problemas de reservas	,761	,279	,787	,127	,218	
	ESE1	Fiabilidad con la promesa de reservas	,458	,081	,542	,090	,386	
FACTOR 3A: Calidad de servicios hoteleros	ALI1	La calidad de sus productos / servicios	,638	,185	,011	,757	,176	,691
	OSTP2	Esfuerzo continuo de reducción de costes	,618	,029	,194	,724	,234	
	ERV1	Satisfacción de las exigencias de los clientes	,565	,387	,112	,618	,146	
FACTOR 4A: Productividad	OSTP3	La productividad de la mano de obra (hab.vendidas/hrs. de mano de obra)	,790	,146	,122	,188	,848	,799
	OSTP4	Productividad total por euro gastado (hab.vendidas/total costes)	,706	,161	,162	,341	,733	
Auto valor del factor				,927	,020	,537	,113	
Porcentaje parcial de varianza explicada				8,481	1,221	,542	,183	
Porcentaje total de varianza explicada				64,427				
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin								
KMO : 0,792								
Prueba de esfericidad de Bartlett: 903,820								
Nivel de significación : 0.000								
Alfa de Cronbach sobre la escala total								,901

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

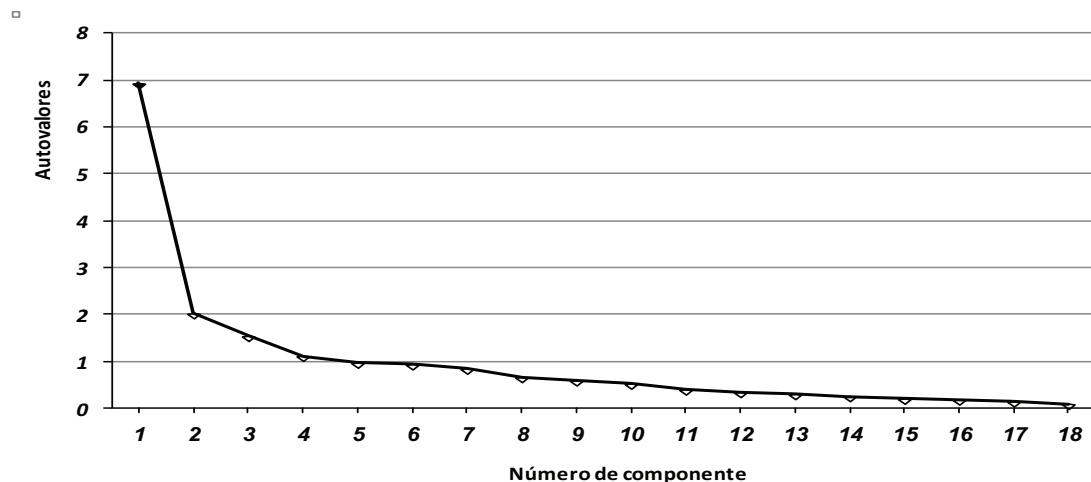
El siguiente factor (F3A) resultante del análisis factorial, es denominado “calidad de servicio hotelero”, concentra a tres ítems: “la calidad de sus productos/servicios” (CALI1), “esfuerzo continuo de reducción de costes” (COSTP2) y, “satisfacción de las exigencias de los clientes” (SERV1). Este tercer factor obtuvo un valor propio de 1,537 explicado un varianza total de 8,542%, pero su valor alfa de Cronbach resultó un poco por debajo del nivel aceptable (0,691).

El último factor (F4A) al que hemos denominado “productividad”, está compuesto por dos ítems. Este cuarto factor obtuvo un valor propio de 1,113 explicado un varianza total de 6,183%. Además, su valor alfa de Cronbach resultó de un nivel bastante bueno (0,799). En este factor el ítem que tiene mayor carga factorial es el denominado “la productividad de la mano de obra (hab.vendidas/hrs. de mano de obra)”, que presenta 0,848.

Finalmente, tras el método descriptivo del “análisis factorial de componentes principales” se ha realizado el test de esfericidad de Barlett, nivel de significancia crítico y el test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que mostraron valores de $\chi^2 = 903,820$ ($p=0,000$) y 0,792 respectivamente, y verificaron la idoneidad de la estructura de la matriz de correlación, como se ha mostrado al final de la Tabla 10.3.

Con respecto al Gráfico 10.1, de sedimentación, se observa que empieza a suavizarse la caída en el tercer y cuarto factor. El factor primero (F1A) se denomina como los “clientes satisfechos”, puesto que las variables están correlacionadas positivamente con este factor (CALI3, CALI4, SERV4, SERV3, SERV6, SERV5, CALI2 y SERV2). El factor segundo (F2A) se denomina como “calidad de servicio de reservas”, por tener una correlación positiva y agrupa los ítems (RESE4, RESE3, RESE5, RESE2 y RESE1). El factor tercero (F3A) se denomina como “calidad de servicios hoteleros”, ya que es el que está más correlacionados negativamente (CALI1 y COSTP2) y una correlación positiva (SERV1). El factor cuarto (F4A) se denomina como “Productividad”, por estar correlacionado positivamente entre el ítem la productividad de la mano de obra (COSTP3) y la productividad total por euro gastado (COSTP4). Tienen una presencia significativa de la asociatividad de estos ítems en la hora de análisis.

Gráfico 10.1 Sedimentación de los componentes de la dimensión de competencias distintivas



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

A partir de los análisis realizados, se han creado a continuación 4 índices, uno para cada factor: “clientes satisfechos” CP_CLIENSATS3; “calidad de servicio de reservas” CP_CALISRES3; “calidad de servicio hotelero” CP_CALISHOT3 y “productividad” CP_PRODUCT3. Concretamente hemos tenido en cuenta la agrupación de ítems inicial y el resultado del análisis Factorial de Componentes Principales.

Es decir, los índices creados forman parte de los factores de las competencias distintivas de las PyMES del sector hotelero y serán considerados en los análisis posteriores.

10.4 Análisis por conglomerados de las puntuaciones obtenidas en las competencias distintivas

Como se ha señalado anteriormente, se ha realizado un análisis conglomerado sobre las componentes principales de las variables originales, al objeto de identificar los grupos de las PyMES del sector hotelero.

Se ha optado por utilizar, en primer lugar, el método de análisis jerárquico (método vinculación intra-grupos), mediante el que se determina cuantos conglomerados se van a utilizar en los procesos de análisis posteriores. Posteriormente, se aplica el método de análisis no jerárquico de las k-medias que permite reasignar casos mediante el proceso iterativo.

En este sentido, se tomo en consideración introducir el número de grupo que desea formar y el programa funciona efectuando el cómputo de una matriz de semejanzas entre los casos a clasificar; calcular los centroides (centro de grupos) para cada grupo demandado a partir de la información que recoge la bases de datos.

La Tabla 10.4, muestra las puntuaciones medias de las competencias distintivas y su importancia dentro de conglomerado, lo que permite establecer los puntos de referencia para la ubicación de los atributos dentro se cada conglomerado. Además, en la tabla se observa la existencia de 3 grupos diferentes de PyMES del sector hotelero de acuerdo a sus prioridades competitivas.

El conglomerado 1 reúne a 31 casos, el 34,4% de los casos válidos que componen la muestra de análisis; el conglomerado 2, agrupa a 34 casos (el 37,8% de la muestra de análisis); y el conglomerado 3, agrupa a 25 casos (el 27,8% de la muestra de análisis).

Tabla 10.4 Puntuaciones medias de las competencias distintivas y la importancia

Factores	Conglomerado		
	1	2	3
F1C_Clientes satisfechos (CP_CLIENSAT3)	-	,0	2,336
F2C_Calidad de SS de reservas (CP_CALISRES3)	1,21346	5232	46
F3C_Calidad de SS hoteleros (CP_CALISHOT3)	,0162	0382	2,41733
F4C_Productividad (CP_PRODACTIV4)	3	-	-
	1,32545	9477	,44202
	1,287	-	-
	23	3,02124	,38236
Número de casos en cada conglomerado	31	3	25
Proporción en (%)	34,4	4	27,8
	%	7,8%	%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

En el análisis de conglomerado no jerárquico K-medias, el componente o factor “calidad de servicio de reserva” (CP_CALISRES3), difiere bastante en las medias entre los conglomerados (F 70,530). Mientras, el factor “calidad de servicios hoteleros” (CP_CALISHOT4), defiere en menor proporción con las medias entre los conglomerados (F 0,372). Por ello, esta variable no consigue diferenciar significativamente a los conglomerados.

En consecuencia, se convierte en una variable a ser descartada en la descripción de las características que definen los conglomerados.

A igual conclusión se llega en la Tabla 10.5; hay tres factores que han obtenido p-valores iguales a 0,000, lo que implica la existencia de diferencias estadísticamente significativas y, por tanto, la calidad de dichos factores como variables discriminantes entre los grupos.

Una vez más, el factor “calidad de servicios hoteleros” obtiene un valor que no es significativo, por lo que debe ser descartado en los posteriores análisis; dicho en otros términos, es más un requisito competitivo común, que una competencia distintiva, propia de un grupo.

Tabla 10.5 Competencias distintivas. ANOVA

	Conglomerado		Error		ig.		
	Mediana cuadrática	l	M	l			
F1C_Clientes satisfechos	3	7,22	57	,8	7	,428	000
F2C_Calidad de SS de reservas	24	27,5	90	,3	7	0,530	000
F3C_Calidad de SS hoteleros		,377	014	1,	7	372	691
F4C_Productividad	31	17,6	18	,6	7	8,545	000

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Por otro lado, se ha realizado el análisis discriminante para conocer cuál es la combinación de variables predictoras o independientes (llamada función discriminante) que hace máxima la diferencia entre los grupos.

Para este análisis se tomaron en consideración las variables independientes de las “competencias distintivas”, para determinar el número de funciones discriminantes y el procedimiento “paso a paso” de inclusión y eliminación de las variables.

Como se muestra en la

Tabla 10.6 10.7, el coeficiente de la función de clasificación para cada grupo, se ha obtenido siguiendo el criterio de Fisher de maximizar la varianza entre los grupos en relación con la varianza intra-grupal.

Para ello, se buscan combinaciones de las variables predictoras que aumenten las diferencias entre las medias grupales. La participación de cada uno de estos factores en esta función discriminante, es como una regresión lineal múltiple. Así mismo, se debe valorar como está afectando la unidad de medición de las variables a cada uno de los factores.

Los variables que contribuyen al poder discriminante de la primera función es “productividad” (CP_PRODUCT3) (1,833) y la más irrelevante es el factor “clientes satisfechos” (CP_CLIENSATS3) (-1,030). En la segunda función, la influencia de la variable “calidad de servicios de reserva” (CP_CALISRES3) (1,743), y la variable irrelevante “productividad” (-1,218).

En la tercera función, la que tiene más relevancia es “clientes satisfechos” (CP_CLIENSATS3) (-0,136) y la más irrelevante es “calidad de servicio de reservas” (CP_CALISRES3), (-3,257).

A continuación se exponen las funciones de clasificación:

- Función discriminante para el conglomerado 1:

$$F_1 = -1,030 \times CP_CLIENSATS3 + 0,715 \times CP_CALISRES3 + 1,833 \times CP_PRODUCT3 - 2,227$$

- Función discriminante para el conglomerado 2:

$$F_2 = 1,039 \times CP_CLIENSATS3 + 1,743 \times CP_CALISRES3 - 1,218 \times CP_PRODUCT3 - 2,250$$

- Función discriminante para el conglomerado 3:

$$F_3 = -0,136 \times CP_CLIENSATS3 - 3,257 \times CP_CALISRES3 - 0,616 \times CP_PRODUCT3 - 3,199$$

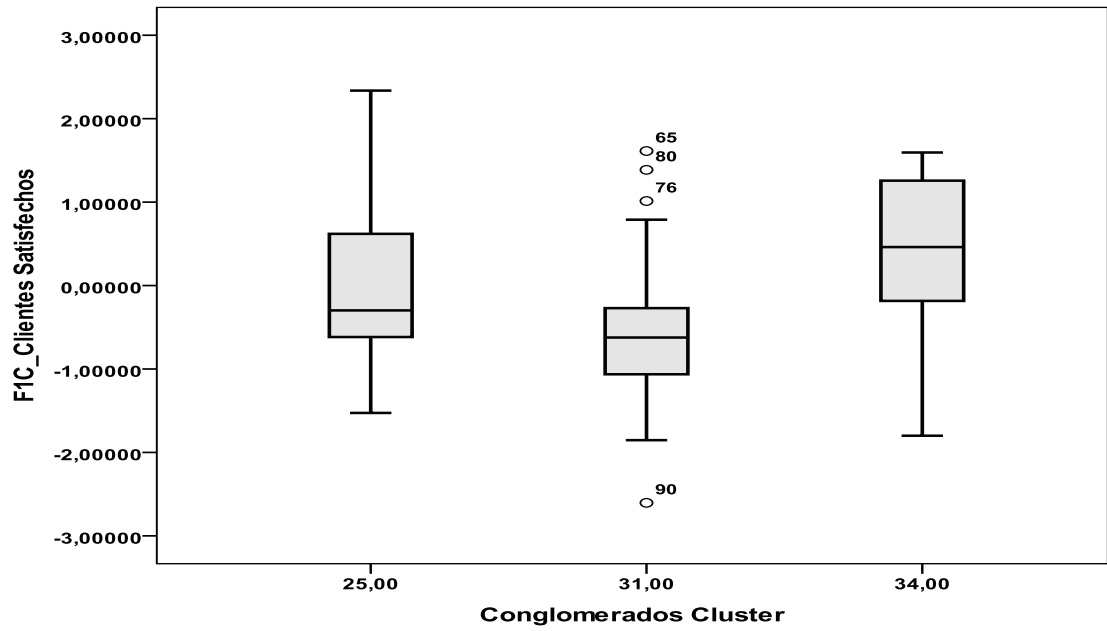
Tabla 10.6 Coeficientes de la función de clasificación

Factores	Coeficientes		
	1	2	3
F1C_Clientes satisfechos (CP_CLIENSATS3)	1,030	039	,136
F2C_Calidad de SS de reservas (CP_CALISRES3)	,715	743	3,257
F4C_Productividad (CP_PRODUCT3)	1,833	1,218	,616
(Constante)	-2,227	-2,250	-3,199
Funciones discriminantes lineales de Fisher			

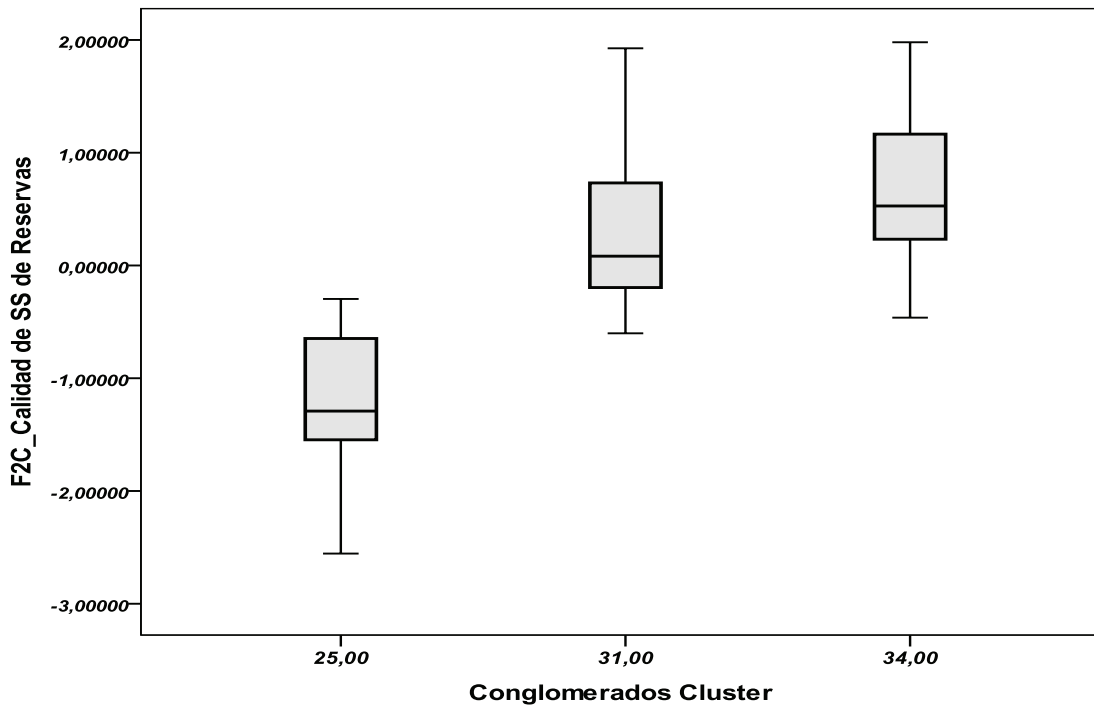
Por otro lado, la siguiente gráfica ofrece los valores medios o centroides de cada grupo para cada uno de los factores, mediante un diagrama de cajas cada uno de sus tres clusters (Gráfico 10.2).

Gráfico 10.2 Diagrama de caja de los factores (competencias distintivas)

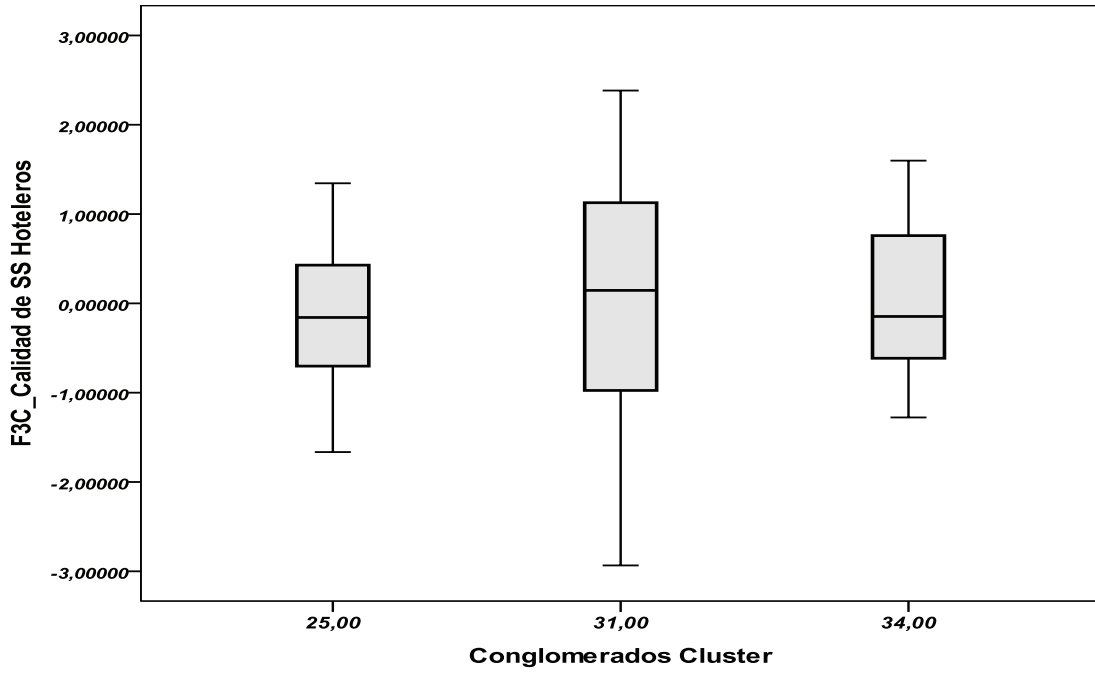
Factor 1 Clientes satisfechos



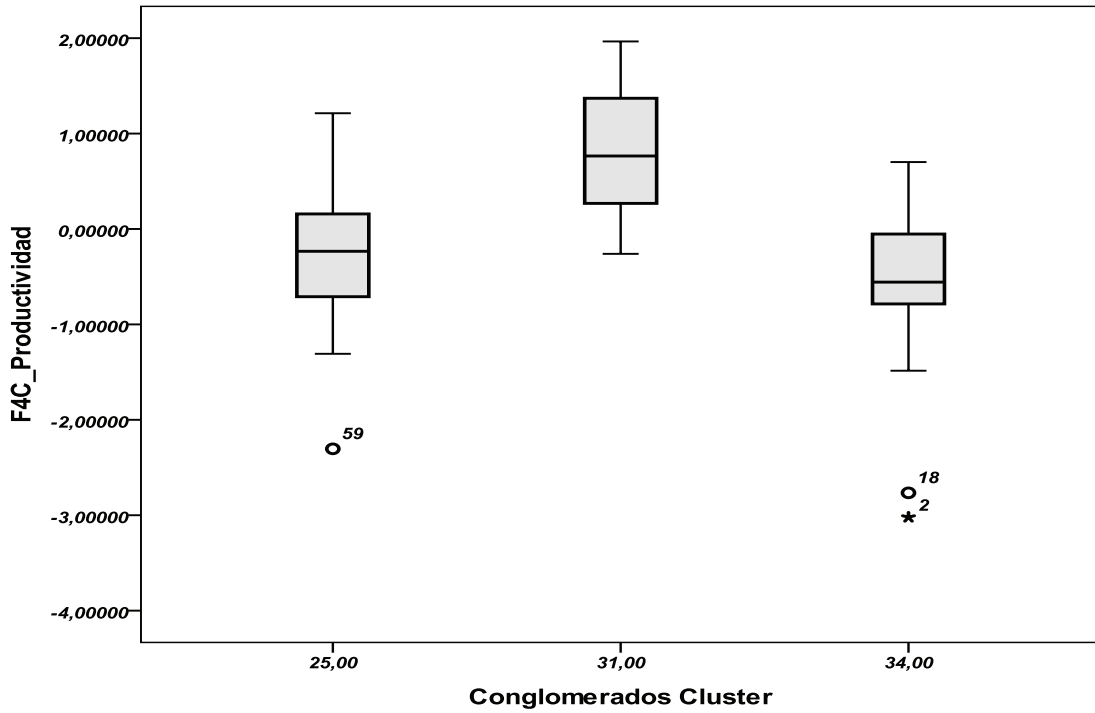
Factor 2 Calidad de servicio de reservas



Factor 3 Calidad de servicios hoteleros



Factor 4 Productividad



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Por lo tanto, tomando como referencia los resultados obtenidos en la Tabla 10.4 y Gráfico 10.2, posteriormente desarrollaremos un análisis descriptivo de los tres conglomerados con objeto de identificar los grupos de PyMES del sector hotelero, si sitúan con las competencias distintivas que difieren en cada grupo.

Este procedimiento permitirá identificar grupos de PyMES del sector hotelero homogéneas en base a las competencias distintivas en área de operaciones.

Tabla 10.7 Valores medio de los factores

Factores de las competencias distintivas	CI cluster 1	CI cluster 2	CI cluster 3	Valores medios por factores
F1C_Clientes satisfechos	-	0,	2	0,392
F2C_Calidad de SS de reservas	1,21346	05232	,33646	
F4C_Productividad	0,	0,	-	-0,599
	01623	60382	2,41733	
	1,	-	-	-0,705
	28723	3,02124	0,38236	
Medias por cluster	0,	-	-	
	03000	0,78837	0,15441	

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Como se observa en la Tabla 10.7, los tres clusters obtenidos reflejan grupos de las PyMES del sector hotelero en función a los valores obtenidos en los factores asociados a las competencias distintivas.

Así, el cluster 1 integra al grupo de las PyMES del sector hotelero con mayor competencia distintiva que dan preferencias en los factores de “productividad”, el cluster 3 a los grupos de las PyMES del sector hotelera con una posición competitiva intermedia y con prioridad en el factor “clientes satisfechos”.

Finalmente, el cluster 2 acoge a los establecimientos PyMES del sector hotelero con menor posición competitiva y que dan preferencia a la “calidad de servicios de reservas”.

10.4.1 Perfiles descriptivos de los Cluster en relación con la categoría de los establecimientos

Con respecto a la categoría de las PyMES del sector hotelero, se observa que la mayor presencia en el cluster 1, corresponde a la categoría de 4 estrellas, a la que pertenecen el 48,4% de las PyMES que están en él.

En el cluster 2, el 48,0% de las PyMES pertenecen a la categoría de tres estrellas. Finalmente, en el cluster 3, el 38,2% son de 4 estrellas y el 11,8% de los establecimientos hoteleros tienen cinco estrellas.

En conclusión, considerando globalmente el conjunto de datos obtenidos en las encuestas, podemos concluir que los establecimientos que tienen una posición competitiva más sólida (cluster 1), responden a un perfil en el que predominan en términos relativos, las siguientes características:

Tabla 10.8 Perfiles descriptivos global del cluster 1

Localización	Pontevedra, Lugo y, Ourense
Años actividad	PyMES jóvenes (≤ 18 años)
Categoría de los establecimientos	4 estrellas
Tamaño y estructura	Tamaño intermedio ($100 \geq$ habitaciones)
Afiliación y las sociedad	No pertenece alguna tipo de cadena
mercantil	Sociedad Limita, Sociedad Anónima
Tipo de gestión:	
Certificado de calidad	No
Seguimiento de errores	Si
Disponibilidad de página Web	Si
Medición de satisfacción de	Si
los clientes	
Capacidad de las instalaciones	La empresa tendría que plantearse la posibilidad de ampliar
Prioridad Competitiva	Productividad
Resultados empresariales	Mejores resultados en: Margen de beneficios, rendimiento de sobre activos, y rentabilidad del hotel

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

El siguiente grupo, con una posición competitiva intermedia, es el Cluster 3, cuyas empresas presentan el siguiente perfil:

Tabla 10.9 Perfiles descriptivos global del cluster 3

Localización	Pontevedra y A Coruña
Años actividad	PyMES maduros (> 18 años)
Categoría de los establecimientos	3 estrellas
Tamaño y estructura	Tamaño intermedio ($100 <$ habitaciones)
Afiliación y las sociedad	No pertenece alguna tipo de cadena
mercantil	Sociedad Limitada, Sociedad Anónima
Tipo de gestión:	
Certificado de calidad	No
Seguimiento de errores	No
Disponibilidad de página Web	Si
Medición de satisfacción de	Si
los clientes	
Capacidad de las instalaciones	Las instalaciones actuales son adecuadas
Prioridad Competitiva	Satisfacción del cliente
Resultados empresariales	Mejores resultados en: satisfacción de los empleados.
	Regulares resultados: Rendimiento de sobre activos, y rentabilidad del hotel

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Para finalizar, el grupo con menor posición competitiva (Cluster 2), lo forman empresas que presentan las siguientes características:

Tabla 10.10 Perfiles descriptivos global del cluster 2

Localización	Pontevedra y A Coruña
Años actividad	PyMES jóvenes y PyMES maduros
Categoría de los establecimientos	5 y 4 estrellas
Tamaño y estructura	Tamaño intermedio (100 < habitaciones)
Afiliación y las sociedad mercantil	No pertenece alguna tipo de cadena Sociedad Limitada
Tipo de gestión:	
Certificado de calidad	Si
Seguimiento de errores	Si
Disponibilidad de página Web	Si
Medición de satisfacción de los clientes	Si
Capacidad de las instalaciones	Las instalaciones actuales son adecuadas
Prioridad Competitiva	Sistema de Reservas
Resultados empresariales	Mejores resultados en: porcentajes ocupados, ingresos extras por habitaciones

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

10.5 Conclusiones

La revisión de la literatura especializada permitió concluir la importancia de las competencias distintivas en la construcción de las ventajas competitivas sostenibles que darán a las PyMES del sector hotelero y la posibilidad de ser perdurable en el tiempo; adicionalmente se encontró sustento teórico para establecer las prioridades competitivas, asociados con los recursos y capacidades de las PyMES.

De la contrastación empírica se obtuvo evidencia de que las PyMES del sector hotelero desarrollan fundamentalmente tres competencias distintivas en las que apoyan sus ventajas competitivas: la satisfacción de la clientela, la calidad del servicio de reservas y la productividad. Adicionalmente se encontraron tres conglomerados, en cada uno de los cuales se observan diferentes prioridades competitivas. El cluster 1, que es el que mayor nivel de fortaleza competitiva muestra, abarca a las empresas que compiten fundamentalmente por su productividad, con el servicio de reservas en segundo lugar y la satisfacción del cliente en tercero. Acoge al 34,4% de la muestra y está mayoritariamente integrado por establecimientos de 4 estrellas. El segundo cluster en fortaleza competitiva (cluster 3), es el 27,8% de la muestra y está integrado por empresas que dan mayor preferencia a la satisfacción de los clientes, con menor prioridad a la productividad y menos aún a la calidad de servicio de reservas, y que tienen mayoritariamente 3 estrellas. Y, finalmente, el cluster 2 es el de menor fortaleza competitiva, constituye un 37,8% de la muestra y en él están las empresas que dan preferencia a la calidad de servicio de reservas, dejando en segundo lugar la satisfacción de los clientes y en tercero la productividad (acoge principalmente a establecimientos de 5 y 4 estrellas).

Estos datos encontrados, pueden servir de base para la toma de decisiones en las PyMES del sector hotelero, en cuanto hacen explícito su posicionamiento competitivo actual (del que no siempre son conscientes), permitiendo, en su caso, mejorar el enfoque en aquellas prioridades que pueden aumentar su fortaleza competitiva. Por último, es pertinente reconocer que el estudio se ha realizado únicamente con las prioridades competitivas del área de operaciones que manejan las PyMES del sector hotelero y que se ha realizado un análisis multidimensional y no de carácter causal.

Esto supone una limitación al alcance de los resultados y, al mismo tiempo, abre la vía a nuevas investigaciones, que complementarán el presente estudio.

Referencias

- Adam, E. E., y Ebert, R. J. (1991). *Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y funcionamiento* (4.^a ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Ahmad, S., y Schroeder, R. G. (2002). Dimensions Of Competitive Priorities: Are They Clear, Communicated, And Consistent? *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 18(1). Recuperado de <http://journals.cluteonline.com/index.php/JABR/article/view/2102>
- Anderson, J. C. (1989). Operations strategy: A literature review. *Journal of Operations Management*, 8(2), 133–158. Recuperado de http://resolver.scholarsportal.info/resolve/02726963/v08i0002/133_osalr.xml
- Avella Camarero, L., Fernández Sánchez, E., & Vázquez Ordás, C. J. (1999). Análisis de las estrategias de fabricación como factor explicativo de la competitividad de la gran empresa industrial española. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, (4), 235–258. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=195469>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 49–61. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/10.2307/4165288>
- Barreto Ceballos, T., y García Montesinos, M. (2005). Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección. Cayapa. *Revista Venezolana de Economía Social*, (010), 99–113. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=62201007>
- Barroso Castro, C. (2010). *Economía de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Boyer, K. K., y Lewis, M. W. (2002). Competitive Priorities: Investigating the Need for Trade-offs in Operations Strategy. *Production and Operations Management*, 11(1), 9–20. doi:10.1111/j.1937-5956.2002.tb00181.x
- Bueno Campos, E. (2004). *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización* (4.^a ed.). Madrid: Pirámide.
- Bueno Campos, E., y Morcillo Ortega, P. (1993a). *Fundamentos de economía y organización industrial*. Madrid: McGraw-Hill.

Bueno Campos, E., y Morcillo Ortega, P. (1993b). *La Dirección eficiente* (2ª ed. amp.). Madrid: Pirámide.

Bueno Campos, E., Morcillo Ortega, P., y Salmador Sánchez, M. P. (2006). *Dirección estratégica: Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.

Camerdata. (S/F). Información Empresarial on-line Cámara de Comercio. Recuperado marzo 8, 2012, a partir de <http://www.adigital.org/asociados/camerdata>

Camisón Zornoza, C. (1997). *La Competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.

Carmeli, A. (2004). Strategic human capital and the performance of public sector organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 20(4), 375–392. Recuperado de http://econpapers.repec.org/article/eeescaman/v_3a20_3ay_3a2004_3ai_3a4_3ap_3a375-392.htm

Cerra Culebras, J., Dorado, J. A., Estepa, D., y García, P. E. (2001). *Gestión de producción de alojamientos y restauración* (7ª reimp.). Madrid: Síntesis.

Chen, W.-H. (1999). The Manufacturing Strategy and Competitive Priority of SMEs in Taiwan: A Case Survey. *Text*. Recuperado de <http://www.ingentaconnect.com/content/klu/apjm/1999/00000016/00000003/00406001>

Corbett, C., y Van Wassenhove, L. N. (1993). Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. *California Management Review*, 35(4), 107–122.

Corral Mestas, F. (2006). *Manual de recepción hotelera: principios y técnicas* (1a ed.). Oviedo - España: Septem.

D.O.U.E. nº L107. (1996, abril 30). Comisión Europea 1996/280/CE: Recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas de 3 de abril de 1996. Recuperado abril 13, 2011, de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31996H0280:es:HTML>

De Burgos Jiménez, J. (1999). Una aproximación a la integridad del medio ambiente como objetivo de la dirección de operaciones. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, (4), 259–284. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=195468>

De Meyer, A., y Wittenberg-Cox, A. (1994). *Nuevo enfoque de la función de producción: calidad y flexibilidad*. Barcelona: Folio.

Díaz Garrido, E., y Martín Peña, M. L. (2007). Un análisis de las prioridades competitivas de operaciones en empresas industriales españolas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(3), 107–126. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2526974>

Domínguez Machuca, J. A. (1995). Dirección de operaciones: Estado de la cuestión. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1(1), 113–149. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/archivos/iedee/indiceiedee.htm>

Dorado, J. A., y Cerra Culebras, J. (2004). *Manual de recepción y atención al cliente* (2ª ed. act.). Madrid: Síntesis.

Espino Rodríguez, T. (2003). El outsourcing y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones: una aplicación empírica. *Cuadernos de gestión*, 3(1), 83–100. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=859372>

Fine, C. H., y Hax, A. C. (November). Manufacturing Strategy: A Methodology and an Illustration. *Interfaces*, 15(6), 28–46. doi:10.1287/inte.15.6.28

Ganaza Vargas, J. D. (2000). El subsistema de operaciones. En J. García del Junco & C. Casanueva Rocha (Eds.), *Fundamentos de gestión empresarial* (pp. 139–170). Madrid: Pirámide.

Ganaza Vargas, J. D. (2010). La producción en la empresa. En F. J. González Domínguez y J. D. Ganaza Vagas (Eds.), *Principios y fundamentos de gestión de empresas* (3.ª ed., pp. 239–270).

Garrido Buj, S. (2006). *Dirección estratégica* (2.ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Guerra, L. Á., y Navas, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (4.ª ed.). Madrid: Thomson-Civitas.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (2001). *Análisis multivariante* (5ª ed, reimp.). Madrid [etc.]: Prentice Hall.

Hayes, R. H., y Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. John Wiley and Sons.

Kathuria, R., Porth, S. J., Kathuria, N. N., y Kohli, T. K. (2010). Competitive priorities and strategic consensus in emerging economies: evidence from India. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(8), 879–896. doi:10.1108/01443571011068207

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., y Malhotra, M. K. (2008). *Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor* (8ª ed.). México: Pearson Educación.

Man, T. W. ., Lau, T., y Chan, K. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142. doi:10.1016/S0883-9026(00)00058-6

Martín Peña, M. L., y Díaz Garrido, E. (2007a). El modelo de competencia en producción y la estrategia de operaciones: revisión, análisis y aplicación. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 16(1), 137–158. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2336190>

Martín Peña, M. L., y Díaz Garrido, E. (2007b). Impacto de la estrategia de producción en la ventaja competitiva y en los resultados operativos. En C. Mercado Idoeta (Ed.), (Vol. 1, pp. 1–18). Presentado en XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio de 2007, Madrid: Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Congreso Nacional. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2516429>

Martín-Peña, M. L., y Díaz-Garrido, E. (2009). Posicionamiento estratégico de las empresas industriales en las prioridades competitivas de operaciones: desarrollo y aplicación de un indicador de medida. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (39), 59–92. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80711712003>

Miranda, F. J., Rubio, S., Chamorro, A., y Bañegil, T. M. (2004). *Manual de dirección de operaciones*. Madrid. España: Thomson.

Miranda González, F. J., Chamorro Mera, A., y Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta.

Moyano, J., Bruque, S., Maqueira, J. M., Fidalgo, F. Á., y Martínez, P. J. (2011). *Administración de empresas*: un enfoque teórico-práctico. Madrid: Prentice-Hall Pearson.

Palomo González, M. Á. (2004). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Revista Ingenierías*, VII(25), 25–31. Recuperado de <http://ingenierias.uanl.mx/28/index.html>

Palomo González, M. Á. (2007). La gestión de procesos y el desempeño competitivo de las PYMES. *Ingenierías*, VII(25), 36–41. Recuperado de <http://ingenierias.uanl.mx/35/index.html>

Penrose, E. T. (1997). The Theory of the Growth of the Firm. En N. J. Foss (Ed.), *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*. OUP Oxford.

Peterson, R. A. (1994). A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381–91. Recuperado de <http://ideas.repec.org/a/ucp/jconrs/v21y1994i2p381-91.html>

Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza y Janés.

Ruiz Jiménez, A., Alfalla-Luque, R., Medina-López, C., y Chávez Miranda, M. E. (2002). La estrategia de operaciones en organizaciones de servicios. *Esic market*, (112), 191–210. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=253563>

Sarache Castro, W. A., Cárdenas Aguirre, D. M., Giraldo García, J. A., y Parra Sánchez, J. H. (2007). Procedimiento para evaluar la estrategia de manufactura: aplicaciones en la industria metalmecánica. *Cuadernos de Administración*, (033), 103–123. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20503305>

Sarache Castro, W. A., Castrillón, O. D., y Giraldo, J. A. (2011). Prioridades competitivas para la industria de la confección. Estudio de caso. *Revista Cuadernos de Administración*, 24(43), 89–110. Recuperado de http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/04Cnos_Admon_24-43_WSarasche%20et%20al.pdf

Skinner, W. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 47(3), 136–145.

Slack, N. (2005). Operations strategy: will it ever realize its potential? *Gestão & Produção*, 12(3), 323–332. doi:10.1590/S0104-530X2005000300004

Urgal González, B., y García Vázquez, J. M. (2006). Decisiones de producción, capacidades de producción y prioridades competitivas. Un estudio aplicado al sector del metal en España. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, (3), 133–149. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=274120074008>

Urgal González, y García Vázquez, J. M. (2005). Análisis estratégico de las decisiones de producción estructurales desde un enfoque basado en las capacidades de producción. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 14(4), 101–120. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1432236>

Van Wassenhove, L. N., y Cornett, C. J. (1991). Trade-Offs? What trade offs? Fontainebleau, France, 1–31. Recuperado de http://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1991/91-25.pdf

Wheelwright, S. C., y Hayes, R. H. (1985). *Competing Through Manufacturing*. Harvard Business Review, pp. 1–11. Recuperado de <http://hbr.org/1985/01/competing-through-manufacturing/ar/1>

Zhao, X., Yeung, J. H. Y., y Zhou, Q. (2002). Competitive priorities of enterprises in mainland China. *Total Quality Management*, 13(3), 285–300. doi:10.1080/09544120220135174